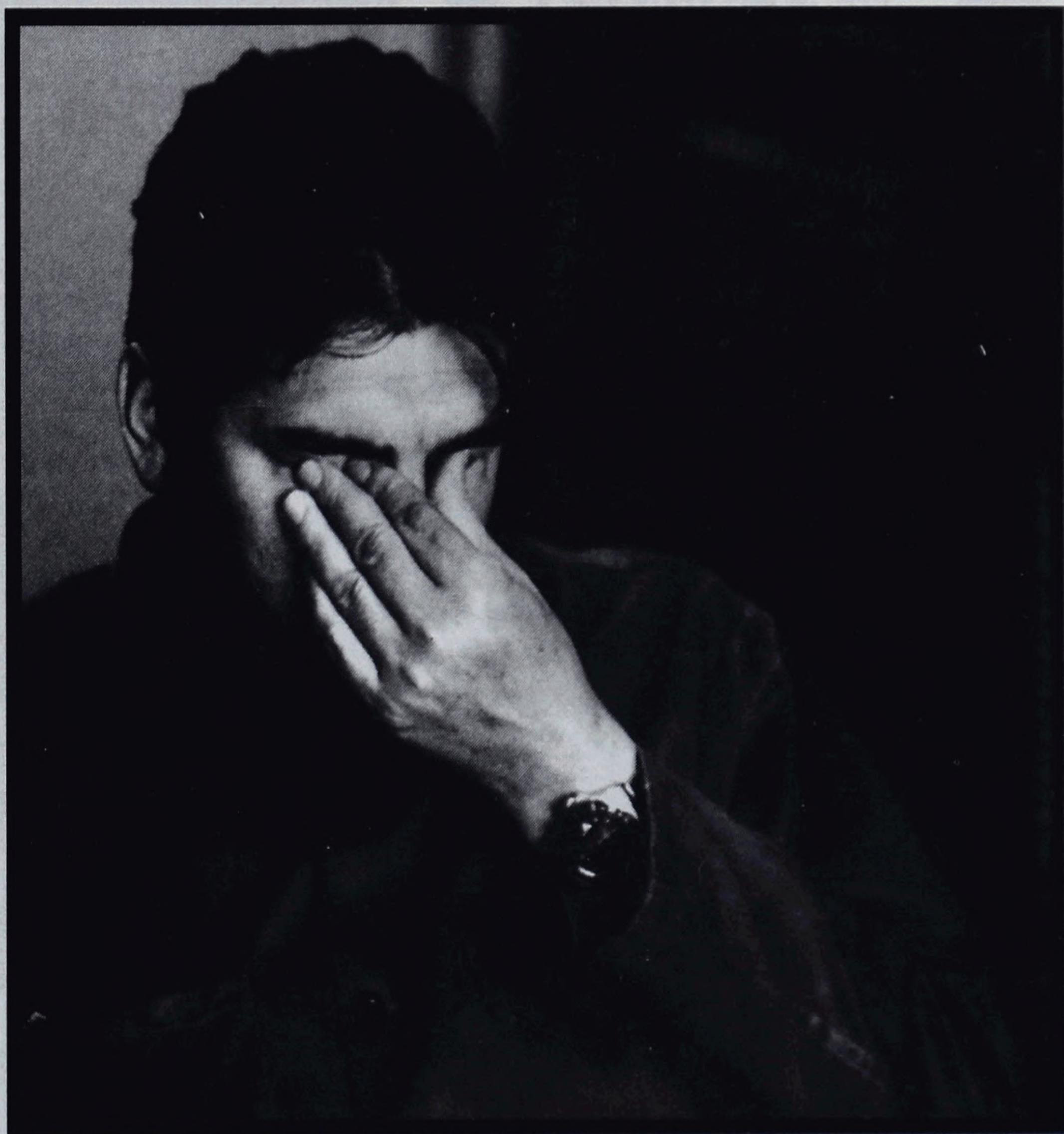
DISCURSO EN EL ACTO DE GRADUACION DE LA ESCUELA DE ADMINISTRADORES "PATRICIO LUMUMBA"

DIAS AMARGOS

23



el che

Página/12



Marcha en la Plaza de las Tres Culturas, México.

Discurso en el acto de graduación de la Escuela de Administradores "Patricio Lumumba"

Intervención del Che como parte de la lucha política en el seno de la Revolución entre los partidarios, como él, del sistema presupuestario de financiamiento y el de cálculo económico.

Compañeros:

Hoy hemos tomado precauciones, y eliminado la prensa de aquí, para poder hablar más cómodamente de una serie de problemas que consideramos muy importantes y que sobre todo con la televisión se hace muy difícil de tratar por la complejidad de los temas y además por lo aburrido que son. Y los que aquí vinieron, en fin, a acompañar a sus familiares o por pura curiosidad, tendrán ahora que aguantar una descarga un poco aburrida por algunos minutos. (Aplausos.)

Creo que hoy que los compañeros, sobre todo los compañeros administradores, se gradúan, es importante puntualizar una serie de hechos y también explicar algunas ideas. A pesar de que habíamos pensado que en esta forma iba a ser lo menos polémico posible, sin embargo, ha venido como invitado especial el presidente del Banco Nacional, que es uno de nuestros enemigos en cuanto a la concepción de algunos sistemas de dirección, de manera que la polémica se entablará inmediatamente.

Además, también teníamos que explicar una serie de conceptos, en los cuales nuestra posición –problemas del desarrollo económico, sobre todo técnico de la sociedad socialista a través de sus unidades de producción– se separa de los conceptos tradicionalmente sostenidos en los países socialistas, de manera que también presentaremos algunas divergencias con los compañeros soviéticos.

Naturalmente que las ideas que nosotros sostenemos son en algún sentido nuevas, y deben ser corroboradas por la práctica. Nosotros hemos intervenido públicamente en una serie de polémicas, y los que se hayan interesado por estos puntos más o menos conocerán de qué se trata.

Nosotros no podemos de ninguna manera exigir a nuestros alumnos de la Escuela de Administradores, a nuestros administradores, o a nuestros trabajadores, el que comulguen con las ideas que sustenta el Ministerio como una cosa obligatoria, porque estas ideas no son ideas aceptadas y hechas voz de mando única por el Partido, son ideas debatidas, ideas que están precisamente en el centro de discusiones que continuamente tenemos en el seno de la Dirección Nacional del Partido y también del Gobierno. Lo que nosotros sí exigimos es que nuestros administradores conozcan, lo más a fondo posible, la base de las ideas de la técnica administrativa y de la concepción del desarrollo del Ministerio.

Antes de pasar a este tema, quería referirme a algunos temas más concretos que atañen directamente a ustedes y a las relaciones que giran alrededor de ustedes como personas humanas y a los administradores o los alumnos de la Escuela de Administración que vendrán en las nuevas promociones.

El director ha hecho un análisis muy concreto que me exime de volver a insistir sobre toda una serie de aspectos que él ha señalado. Sin embargo, son muy importantes algunos de ellos por lo que uno ve en la práctica cuando analiza un administrador.

En general, ¿qué es una fábrica hoy, una fábrica ya de una cierta complejidad tecnológica y de un cierto tamaño? Es un conjunto administrativo que está dirigido por una cabeza, digamos, y dos brazos, pensantes –muy importante–, desligados entre sí y que influyen sobre el administrador de determinada manera, según sea su preparación y su vocación.

Uno puede ver que hay fábricas donde el análisis económico se lleva muy bien, y en esa fábrica a veces el administrador, pero en general el jefe del Departamento Económico, es la fuerza que en ella hay; en otros la producción se lleva bien, o aceptablemente bien, y sin embargo los análisis económicos no se realizan con la misma exactitud, con el mismo grado de exactitud. En estas fábricas es el jefe de Producción la fuerza, el brazo ejecutivo más fuerte. Y el administrador es un compañero de características especiales, cuando es bueno, con ciertas dotes de mando, con un conocimiento elemental de la tecnología de la fábrica, más elemental todavía por el hecho de cambiar mucho de fábrica, que existen en las empresas promociones y remociones constantes, y además cambios de empresa a empresa, lo que conlleva cambios de tecnología completos, con conocimientos económicos, muy rudimentarios. Esa es la característica de un administrador nuestro.

Hace pocos días yo le preguntaba a un administrador, estábamos hablando, en fin, de unos problemas de la fábrica y me decía que había recibido una mercancía y había enviado otra mercancía. Yo le pregunté si los productos en la esfera estatal, dentro de este caso incluso de la empresa, eran o no mercancías. Y pa-

Además, también teníamos que explicar una serie de conceptos, en los cuales nuestra posición se separa de los conceptos tradicionalmente sostenidos en los países socialistas.

ra él fue una pregunta estúpida, porque ¡claro que eran mercancías!, porque entre otras cosas lo dice el Manual de la Academia de Ciencias.

Esto indica que el trabajo preparatorio de nuestros administradores sobre toda una serie de puntos de vista que nosotros sostenemos, puntos de vista que no son un rejuego teórico, que no son un bizantinismo, ni mucho menos, sino que tienen la intención de ir hacia cosas muy serias en la práctica de la construcción de la sociedad, eran ignorados por administradores que salían de la Escuela de Administradores. Y por eso, pues, quería centrar un poco la descarga en estos aspectos. Me preocupó, me preocupó que se desconociera el que existía, el que existiera siquiera la polémica; no la posición del administrador, a mí eso no me interesa en absoluto; la posición que cada uno de ustedes tenga frente al problema me interesa, pues, como estadista para ver el grado de acogida que puede tener una idea, pero nada más, el resto es una cuestión de elección después de haber estudiado, aunque sea superficialmente, los argumentos que esgrima uno y otro bando, podemos decir en este caso.

Después observé otra cosa, hace pocos días con un director de empresa de tabaco, estaba visitando una fábrica de tabaco. En la fábrica se plantearon distintos problemas de índole más o menos personal que constantemente nos plantean, uno una casa, otro un familiar preso, el de más allá una beca para un hijo; en un Departamento llegamos a donde empezaron los problemas de índole económica, que se plantearon agudamente, y en general, en todas las fábricas de tabaco se pueden observar una serie de problemas de este tipo. ¿Dónde se ven más claramente? En los lugares donde el destajo prima. Y las compañeras que en este caso tuvieron la discusión bastante agria conmigo sostenían unas posiciones totalmente individualistas, negándose a reconocer absolutamente nada de las ventajas que ellas habían recibido habiendo pasado de ser despalilladoras, en este caso, por ejemplo, a seleccionadoras, porque no comparaban ese aspecto de su mejoramiento de todo tipo, sino comparaban con el salario que recibían los viejos obreros recogedores, que son salarios realmente muy altos en las fábricas importantes de La Habana, y sobre ese tema fue que se desarrolló la discusión.



Los traigo también como ejemplo, porque son otros de los puntos que enmarcan nuestra manera de pensar al respecto.

Ahora, para referirnos a ustedes, yo estoy seguro, como dijo el alumno que habló a nombre de todos ustedes y como dijo también el director, que la escuela no ha podido darles a ustedes una preparación fundamental, sustancial, para poder salir directamente a decir: soy un administrador; ustedes tendrán que hacerse administradores. Mucho más en el caso de los directores de empresa, pero esto no tiene esa importancia, nosotros sabemos que el primer curso siempre es muy malo, y siempre los compañeros que van a un primer curso tienen que pagar nuestro noviciado con una preparación deficiente.

Nos interesan fundamentalmente los administradores; es ya el tercer curso que se gradúa y está el cuarto funcionando, y es para nosotros la base del cuadro intermedio que debe ser nuestro pilar en el futuro.

El compañero director de la escuela hizo el análisis de los problemas que se habían confrontado con la educación, es decir, con la parte de elevación del nivel cultural. Esta falta de nivel cultural nos obliga a nosotros a rebajar en todo sentido la capacidad previa desde el punto de vista educacional de los compañeros, porque un curso debe hacerse en una forma de tal manera que en cursos masivos, donde hay una cantidad de trabajadores que no llegan a sexto grado, y que muchos de los que tienen sexto grado ya en realidad no lo tienen, no se puede poner junto con ellos, no es bueno aunque se ha hecho, no es bueno poner junto con ellos compañeros que tengan una capacitación, que hayan pasado por cursos mucho más elevado, porque esos desniveles traen muchos problemas en el interior de la escuela, problemas que hemos visto constantemente.

Nosotros teníamos la aspiración, en este año del '64, hace ya dos años de esto, de que todos los administradores, no los que fueran a la escuela, todos los administradores, tuvieran como mínimo octavo grado, es decir, ya estuvieran cursando la secundaria básica. Como ustedes pueden ver, eso es todavía un sueño; todavía tenemos que trabajar mucho para que eso se logre.

Lo que ha incidido para la baja calificación general que tienen los compañeros alumnos cuando llegan a la escuela es en primer lugar el nivel educacional que tenía nuestro pueblo, muy bajo, pues no solamente hay que contar el analfabetismo que existía, sino todo ese nivel de semianalfabetismo en que estaba sumida casi toda nuestra clase obrera y todo nuestro campesinado.

Pero, además, factores organizativos del Ministerio, y la falta de comprensión por parte de las direcciones de las empresas de la importancia que reviste el cuadro administrativo.

Esto es para nosotros fundamental. Nosotros no hacemos nada. Llega un momento en que la autocrítica es negativa. Nosotros hemos, muchas veces, hecho

análisis autocríticos de nuestras fallas, desde el punto de vista del Ministerio, para conseguir los compañeros que vinieran a los cursos de administradores. Hemos hecho, en fin, todos los análisis que estaban a nuestro alcance para detectar las debilidades que tenían los cursos y el porqué del bajo nivel de aprovechamiento de los cursos anteriores, pero esa autocrítica constante yo creo que hacía un poco que las empresas se escudaran en ella para no hacer, prácticamente, ningún esfuerzo en ese sentido.

Muchas veces he citado casos, como una vez, en la Empresa del Azúcar, me llamó la atención un papel todo sucio de las moscas, estaba en un lugar inaccesible, y por una curiosidad de higiene de trabajo fui a enterarme de qué era el papel, que era imposible verlo, parece que lo habían puesto especialmente para que nadie lo leyera, y ahí estaba la convocatoria, precisamente, el curso de la Escuela de Administradores. Eso, naturalmente, es una caricatura que sucedió en una de las doscientas fábricas de la Empresa del Azúcar, pero es un indicativo de cuál era, en general, la atención que las empresas daban a esa tarea nuestra, que es, de todas las tareas que tenemos, la que a largo plazo reviste mayor importancia, es decir, la tarea de la capacitación de nuestro pueblo a todos los niveles.

ahí sí cabe una autocrítica, que luce ridículo que uno no se haya dado cuenta antes del poco peso de las materias técnicas administrativas en toda la duración del curso. Porque, realmente, el administrador tiene que ser un dirigente con cualidades políticas que tenga conocimientos de la tecnología, cuando más profundos mejor, naturalmente, pero que puede trabajar con conocimientos elementales y puede adquirir, incluso, esos conocimientos mientras ejecuta su labor, pero con los más amplios conocimientos posibles de la técnica administrativa.

Y la técnica administrativa no es exactamente la técnica económica. Tiene que saber, tiene que tener una base económica, pero no es una técnica económica. La técnica administrativa consiste en saber aprovechar todos los recursos que brinda el Ministerio a través de sus distintas metodologías para poder dirigir la fábrica como un todo desde un lugar alejado de la producción. Es decir, la capacidad para poder elaborar mentalmente toda una serie de directivas y de composiciones de lugar sobre la base de los distintos análisis y datos que van llegando de las distintas secciones de la fábrica. Y la técnica de saber armonizar y dirigir todos los distintos factores que intervienen en la producción en una fábrica para que constituyan un conjunto homogéneo.

El administrador debe ser lo suficientemente unido a las masas como para poder interpretar su sentir, como para no estar nunca aislado de ellas, como para poder aprender directamente la fuente nuestra de conocimiento del Ministerio.

Cuando nosotros tenemos que luchar desde el Ministerio, organizado sí, verticalmente, y centralmente, pero con una serie de niveles de autonomía, tenemos que luchar con la gran masa, esa masa amorfa de las empresas, que cuando no quieren hacer algo saben bien cómo no hacerlo, o cuando no quieren interesarse por algo.

En esas condiciones nos fue sumamente difícil el hacer una selección buena, y el propio curso de administradores resulta ser un curso de selección de prospectos para administradores; esto es, en la realidad, el curso.

Aun cuando éste que ahora cerramos haya tenido seis meses más de duración, una capacitación práctica de alguna importancia y los métodos han mejorado, la experiencia nuestra ha mejorado con un año más de trabajo, todavía se puede decir que, en general, ustedes son prospectos para ser administradores.

Y no es ésa la función de la escuela, la función de la escuela debe ser la de sacar administradores, pero en las condiciones reales en que nos encontramos no sucede eso.

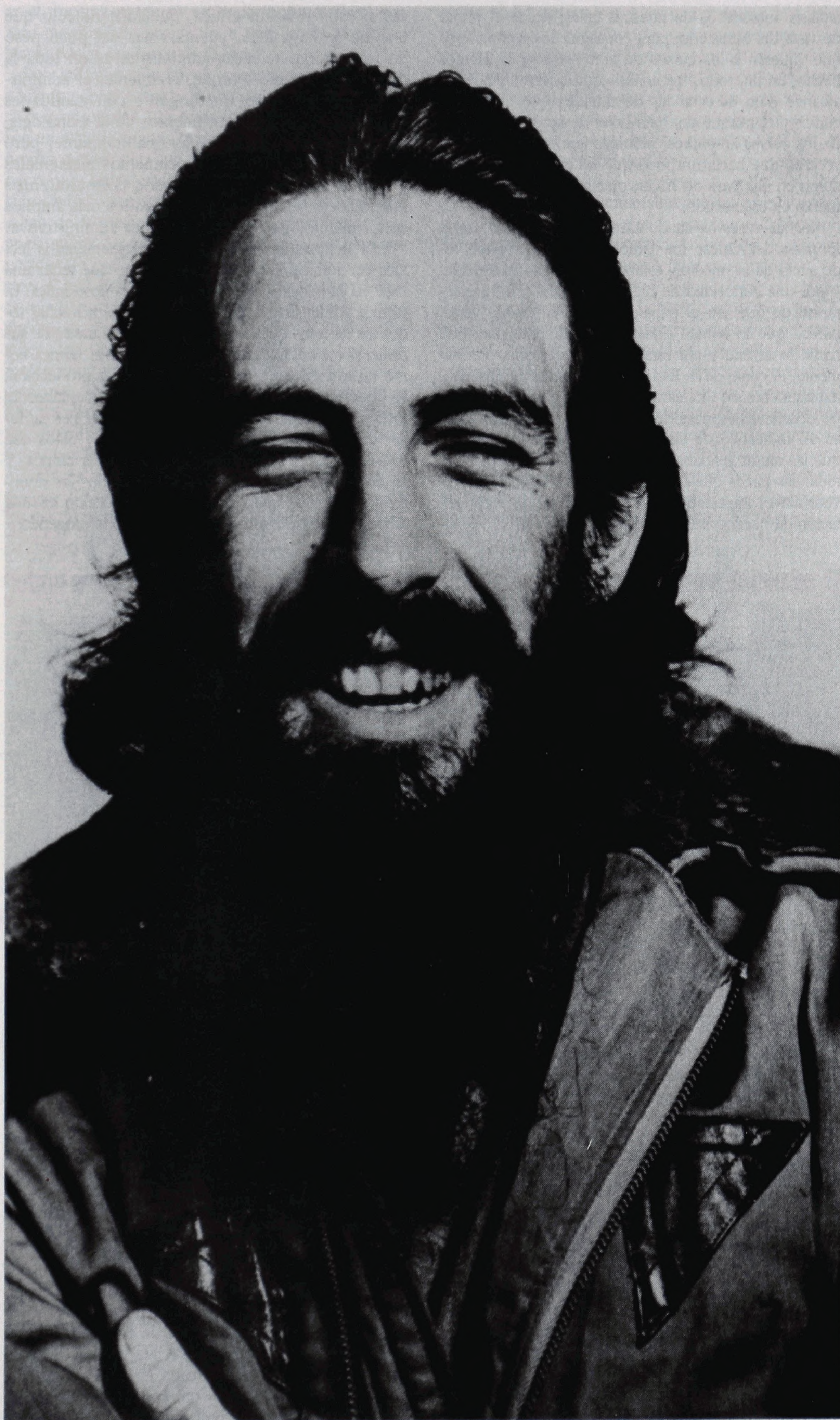
Ya les ha leído el compañero la gran cantidad de gente que apenas tenía sexto grado y que estos sextos grados son teóricos u oficiales, pero no son reales.

Además, es natural que cuando se observan los porcentajes de cada una de las materias estudiadas,

Para eso, pues, hay que ir a profundizar cada vez más en la metodología de nuestras relaciones entre fábricas y empresas, empresas y Ministerio y el porqué de esa metodología naturalmente. Cosa que si ustedes han observado en una fábrica podrán ver que no es exactamente económica.

Hay administradores que tienen muy mala preparación económica y que, sin embargo, son grandes administradores; y no son grandes administradores solamente por tener cualidades innatas de dirección, sino fundamentalmente porque, o tal vez apoyadas en esas cualidades, han encontrado enseguida la vía justa para conocer la mecánica administrativa y en esa forma solucionar los problemas con mayor rapidez.

El administrador –una vez más hay que decirlo, dejando de lado esa definición general– debe ser lo suficientemente unido a las masas como para poder interpretar su sentir, como para no estar nunca aislado de ellsa, como para poder aprender directamente –y no es una frase–; la fuente nuestra de conocimiento del Ministerio, la fuente personal mía de conocimiento del Ministerio, más segura, más efectiva y que constantemente utilizo semana tras semana, es la visita a la fábrica, las discusiones con los obreros en las unidades y con los administradores y el personal de dirección de una fábrica.



El avión en el que viaja Camilo Cienfuegos se pierde sin dejar rastros.



Todo esto sin desconocer que la ejecutividad es una cualidad importante cuando no se subordinan las demás cualidades a ella, es decir, cuando no se hace del "jineteo" la actividad única del administrador.

Para un administrador de fábrica, el registro que le permite controlar cómo va la fábrica desde otro punto de vista, ya que tiene por otro lado sus tablas, debe tenerlos y los debe saber manejar, es cómo está la masa. Y esto es algo imprescindible de hacer, pero al mismo tiempo debe ser capaz de dirigir solamente con los datos, de tomar decisiones solamente con los datos y de saber utilizar correctamente los datos para llevar adelante la producción, es decir, elevarse a un nivel de abstracción superior.

Porque nosotros pensamos que todos ustedes son administradores que tienen que ir dirigidos por lo menos hacia fábricas grandes y algunos de ustedes llegarán a ser directores de empresas o tendrán otro cargo de ese tipo, pero deben ir dirigidos por lo menos a fábricas grandes.

Todo esto sin desconocer que la ejecutividad es una cualidad importante cuando no se subordinan las demás cualidades a ella, es decir, cuando no se hace del "jineteo" la actividad única del administrador. Para el administrador con capacidad de decisión inmediata, con agilidad y con perseverancia para resolver los problemas, rompiendo a veces las trabas burocráticas, naturalmente tiene una serie de ventajas.

Por otra parte, a ustedes, que han seguido un curso de un año y medio, que han estado en contacto con los libros, esta experiencia debe servirles para no abandonarlos más. Porque nosotros eso lo estamos viendo constantemente: nuestros directores y administradores, muchos de ellos, envejecen en el lugar; de pronto nosotros notamos que aquellas empresas que habitualmente lucían fuera de la atención del Ministerio, porque los problemas nunca llegaban a tener una agudización suficiente, de pronto empiezan a hacerse presentes.

¿Cuál es el problema? Pues que ya el director o el administrador se ha acostumbrado a determinados métodos, ha dejado de estudiar, ha dejado de aportar y ha empezado a convertirse ya en un burócrata perfecto. Hay que sacudirlo. Además, nuestros sistemas de dirección cada vez se hacen más complejos, de manera que hay que aumentar los conocimientos para poder estar constantemente a la altura de los problemas que se van creando y de las nuevas exigencias de la producción.

Precisamente por esta razón es que nosotros elegimos una serie de compañeros directores de empresas, que tenían dificultades en las empresas en general por una baja escolaridad, en algunos casos por el problema ese de estar un poco acostumbrado ya a una mecánica, la verdadera mecánica de trabajo, y los pusimos a pasar un curso junto con otros compañeros nuevos que habían sido administradores calificadores en distintas industrias.

El curso –ya lo dije antes– deja mucho que desear en todo sentido, pero de todas maneras nos sirve de mucha experiencia para poder resolver, en nuevos cursos, los problemas mejor, los problemas que se planteen. Aquí no existe la imputación, no hay nadie a quien imputar, como en las empresas, la selección, y es donde nos damos cuenta nosotros de lo difícil que es.

Nosotros elegimos a algunos compañeros que, en nuestro fuero interno, sabíamos que no tenían condiciones para ser directores de empresas. Porque ser director de empresa no es solamente tener una escolaridad determinada ni un grado de inteligencia determinado, ni un grado de conocimiento industrial determinado; el director de empresa es realmente un funcionario, tiene la especialización de ser un funcionario de jerarquía dentro del Ministerio y tiene una serie de cualidades, quizás un poco difíciles de definir, que se podría caer un poco en el idealismo definiéndolas, pero que cualquiera que tenga experiencia de dirección conoce y sabe cuándo un compañe-

La técnica del **monopolio** es la técnica administrativa más profunda

ro es realmente un director o no.

Nosotros todavía no hemos tenido la discusión que debemos tener con los compañeros directores de empresas para explicar en cada caso incluso los errores que se han cometido, pero sí se los prevenimos; es decir, el curso ha tenido toda una serie de debilidades, y allí hay debilidades de selección de parte nuestra.

Esto es lo que quería decirles en lo que respecta al trabajo futuro de ustedes, a las ideas fundamentales sobre lo que es un administrador y a los problemas que se han confrontado en este curso. La impresión general que me llevo, por lo menos, es de que se ha avanzado mucho, se ha avanzado más que la simple suma aritmética de un año más de experiencia; ha habido un salto, aun cuando estábamos tan atrasados que todavía no podemos decir de ninguna manera que hayamos logrado obtener cursos ideales ni mucho menos, pero se ha dado un salto. Seguiremos trabajando, seguiremos analizando el problema, y seguiremos considerando la Escuela de Administradores como una de las escuelas, si no la escuela fundamental del Ministerio, responsabilidad del Ministerio y a la cual debemos darle toda nuestra atención.

El otro aspecto de la cuestión, o el otro tema, mejor dicho: Ustedes van a caer en un Ministerio –como obreros no tenían mayores problemas en este caso, pero sí ahora como administradores– en el cual se está desarrollando una experiencia que conceptúo sumamente interesante. En este caso cabe aquello de "no es porque sea mi hijo, pero es muy inteligente" como dicen las mamás, pero es que realmente yo considero que la experiencia que se está haciendo en el Ministerio de Industrias, sobre todo como vanguardia en estas ideas, es de extrema importancia.

Esto es aquello que atañe al llamado sistema presupuestario de financiamiento. Y ahí quiero decirles pocas cosas, no llenarles la cabeza de mucha teoría –tampoco tengo la suficiente capacidad como para ello–, pero sí el fijar unos cuantos puntos fundamentales que deben servir para que ustedes piensen y que los van a situar dentro del marco de lo que va a ser su trabajo.

Debo advertirles antes que hay compañeros que directamente han planteado que ellos, por no estar de acuerdo con el sistema de financiamiento presupuestario, pues, por una cuestión de principios, no pueden trabajar en el Ministerio y han solicitado su traslado, es decir, el traslado para el INRA, donde no existe el sistema. Es decir que a veces la confrontación llega a hacerse aguda; yo espero que ustedes no tengan esos escrúpulos ni esos principios tan asentados –los que no tengan una fe grande en el sistema– y experimenten un poco antes de tomar una decisión.

Fundamentalmente nosotros nos basamos en una cosa: nosotros tomamos una sociedad aquí muy atrasada en muchos aspectos, pero con una serie de aspectos adelantados; aspectos que nosotros nos encargamos desde el primer año de la revolución de echar para atrás en bastante medida. Y ese aspecto adelantado era la técnica organizativa; técnica organizativa que estaba dada por el imperialismo, y el imperialismo está dado en su esencia por el monopolio. La técnica del monopolio es la técnica administrativa más profunda –se puede decir–, quizá, que yo conozco, para sacarle al trabajador el máximo de plusvalía en el capitalismo. Ahora, en el socialismo todo se reduce a un cambio de dirección de esa plusvalía, que se revierte en el pueblo, y un cambio de palabras; pero lo fundamental es igual. Si nosotros cambiamos la palabra plusvalía, podemos decir que los monopolios, en su forma de técnica de dirección, son los instrumentos que permiten el máximo ahorro de la capacidad productiva del hombre en las tareas directamente relacionadas con la producción, porque tienen además toda una serie de tareas extras, que son las de compras de gobiernos, incluso, a veces, las de propaganda, las de toda una serie de gastos improductivos que tienen que realizarlos por toda una serie de problemas de la sociedad capitalista que a nosotros no nos interesan. Pero en lo que es la organización de la producción, el monopolio es realmente un pulpo que sabe trabajar.

Y nosotros hemos pretendido utilizar esa técnica administrativa. Técnica administrativa para extraer del obrero todo lo más que se pueda de su capacidad de producir, sabiendo bien –porque si no no seríamos revolucionarios– que esa extracción que se hace muchas veces de esfuerzos perdidos, de esfuerzos baldíos, dentro incluso de las ocho horas de trabajo, de mala planificación de la producción, de mala organización de la producción, malas técnicas, todo ese esfuerzo que se puede extraer no es otra cosa que un poco más de bienes materiales para revertirlos a la sociedad en las distintas formas en que se resuelva, ya sea en nuevas inversiones para aumentar la capacidad productiva, ya sea en inversiones para aumentar los beneficios sociales, en fin.

Pero ése es uno de los puntos centrales de nuestra idea sobre la técnica administrativa. Idea que está llevada en un futuro a la utilización plena de las máquinas computadoras, de tal manera que la tarea administrativa va a ir simplificándose cada vez más a medida que aumente la capacidad en las bases y la capacidad en la altura; es decir, a medida que la unidad como centro de toda la producción vaya tecnificándose cada vez más, y el Ministerio como centro nervioso director de toda la producción también se vaya tecnificando cada vez más; y en esta forma podremos ir suprimiendo muchos niveles intermedios, simplificando mucho los aparatos burocráticos y dándole una gran agilidad y una gran exactitud a la planificación y a la dirección de la producción. Este es un aspecto.

El otro aspecto del problema es cómo encarar esto dentro de la sociedad socialista; allí es donde algunos de los temas son más controvertidos. Hay un punto que quiero aclararles bien, que se les fije bien, para que lo sepan exactamente cómo es como nosotros pensamos y no sea después centro de errores: es el relativo

Ahora, **en el socialismo** todo se reduce a un cambio de dirección

para sacarle al trabajador el máximo de plusvalía **en el capitalismo.**





Periodistas de todo el mundo fotografiando al Che.

de esa plusvalía, que se revierte en el pueblo, y un cambio de palabras; pero **lo fundamental es igual.**

al estímulo material. Nosotros consideramos –como lo consideraba Marx, como lo consideraba Lenin, como lo consideran todos los marxistas– que el estímulo material es un rezago, un vestigio, un residuo de la sociedad anterior que queda reflejado en la mente de los trabajadores como necesidad objetiva en toda esta época desde el punto de vista individual, y como tal, es una realidad que hay que tratar. Por lo tanto, nosotros nunca nos podemos oponer al estímulo material y negarlo, porque sería negar la existencia de la realidad.

El punto de divergencia es qué papel debe jugar el estímulo material en la construcción de la sociedad socialista –un punto–, y cómo tratar al estímulo material en el proceso de construcción de esta sociedad. Allí cuando ustedes hagan sus prácticas directas como administradores van a poder ver una cosa muy clara: lugar donde el destajo ha sido la forma más extendida de pago y donde todavía subsiste, lugar donde los trabajadores son más difíciles de convencer de toda una serie de medidas, lugar donde además la unión es menos fuerte, lugar donde se puede dividir más a la masa sobre la base de determinadas consignas de tipo material. Eso lo verán claramente.

Por lo tanto, nosotros nunca nos podemos oponer al estímulo material y negarlo, porque sería negar la existencia de la realidad.

El papel que jugaba el destajo no es el papel que juega ahora, es el papel que jugaba el capitalismo como aparato de división de la clase obrera, incluso, y como aparato de explotación naturalmente. Allí nosotros estamos totalmente en contra del destajo. Totalmente en contra por esta cualidad moral negativa que tiene de frenar la educación del obrero desde el punto de vista directo de la apreciación de la sociedad y, además, porque todo el sistema salarial concebido por nosotros, hecho por Trabajo, y concebido, discutido, juntamente con el Ministro de Trabajo, por nosotros, está basado en el impulso que debe darse a la capacitación, donde una vez más adquiere las características de factor fundamental, de tal manera que el pago a los obreros está constantemente frenado por la categoría inmediata superior. Y para ganar más deben los obreros capacitarse más y entonces saltar una escala, un grupo salarial, y así tienen un salario base más alto.

Por otra parte, el estímulo material puede también tratarse por el otro lado, con lo que nosotros hemos bautizado, un poco más o menos irónicamente como desestímulo material; es decir, considerar la norma de trabajo como la obligación moral del obrero para la sociedad. Hoy la norma está implantada en la industria porque es el lugar donde es más fácilmente aplicable, pero deberá aplicarse también absolutamente en la agricultura, independientemente del sistema de financiamiento que tenga, y deberá aplicarse en todos los otros ministerios, y en todos los otros sectores, incluidos el sector administrativo, que tendrá que ser perfectamente normado. Esa norma de trabajo, esa es la exigencia de la sociedad a un trabajador y el cumplirla significa el cumplir el deber social. Por ello se le da un salario o una retribución; cuando el trabajador no cumple la norma no cumple su deber social y, por lo tanto, la sociedad debe castigarlo, y de hecho en el sistema nuestro lo castiga bajándole proporcionalmente el salario a lo que él ha dejado de cumplir. De manera que nuestro sistema, nuestra escala salarial, es aparentemente injusta; castiga completamente hacia abajo –es decir, cuando no se cumple la norma hay un castigo proporcional a esa falta de cumplimiento– y no premia proporcionalmente, porque está el freno de la categoría inmediata superior.

Eso es lo que nosotros consideramos que tiene de interesante el sistema de normas, el sistema de salarios que nosotros hemos implantado, y que va a lograr –cuando todo el mundo, todas las empresas y todos los administradores hagan conciencia de ello–, un salto muy grande en la capacitación general de nuestro pueblo.

Por otro lado, nosotros hemos logrado avances muy considerables en la capacitación; avances que creo que muy pocos países en el mundo lo han logrado. Y todavía tenemos que ir más adelante si pretendemos –como es lo que nosotros pretendemos– quemar etapas o ir lo más rápido posible en la construcción del socialismo.

Por último, me queda por aclarar otro punto y es que nosotros nunca hemos considerado que el sistema llamado cálculo económico –y nosotros autogestión financiera, me parece más correcto– o el sistema que se quiera llamar, nunca lo hemos considerado un sistema que niegue al socialismo; o un sistema antisocialista, ni muchísimo menos. Nosotros simplemente consideramos que este sistema es un sistema más avanzado, que nos permite utilizar toda la técnica que el capitalismo desarrolló, paralelamente a la construcción del socialismo, en la etapa de consolidación de la sociedad monopolista, y utilizarla en beneficio del pueblo.

Y por otro lado, consideramos también que el énfasis dado a la capacitación de todo tipo –técnico, administrativo e ideológico– y el trato dado al interés material como solamente expresión, en lo posible, del esfuerzo de masas, y tratar de quitarle su fuerza de palanca individual lo más posible, permitirá un avance mucho más grande de la conciencia de nuestras masas y, por lo tanto, un avance mucho más grande de nuestra producción –incluso– cuando esto se consolide, plasme, madure realmente, y se ponga a andar con toda la fuerza.

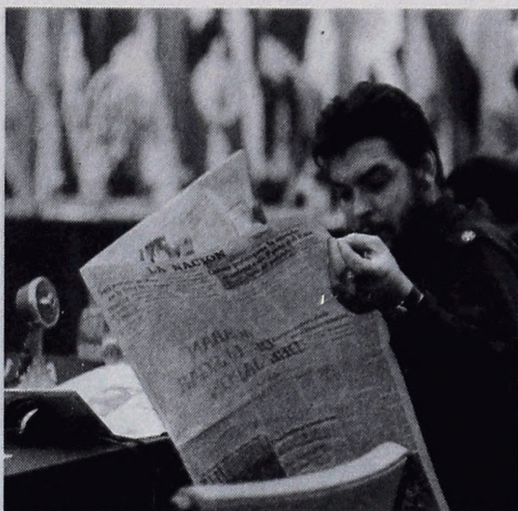
Les quería insistir en ese punto, porque la polémica es dura; nuestros adversarios técnicos o técnico-ideológicos –como ustedes quieran en este caso– son una gran fuerza y tienen muchos años de experiencia de todo tipo.

Y cuando se presentan las realizaciones, por ejemplo, de la Unión Soviética, naturalmente que nadie puede hacer otra cosa que admirarse de ellas y de todo lo que significa: pero nosotros queremos dejar bien sentado, primero, que eso no significa de ninguna manera una negación del otro sistema. Es decir, que nosotros no vaticinamos, por ejemplo, que el INRA va a ir a la destrucción o ir al fracaso por utilizar otro sistema; lo que nosotros planteamos es que con nuestro sistema, aún, aún hoy el INRA caminará más rápido, nosotros lo alcanzaríamos en un futuro. Estoy hablando del INRA porque el INRA usa el sistema de autogestión financiera; porque los compañeros que se han graduado aquí del INRA irán a vivir otra experiencia distinta en su fá-

brica simplemente por ese hecho. Por eso es lo que nosotros planteamos.

Reconocemos que el estímulo material es necesario; creemos que se lo puede tratar de muchas maneras, y que hay formas de tratarlo que tienden a ir debilitándolo poco a poco y a hacerlo menos importante como factor de producción. Y esa es nuestra intención.

Por último, me falta una cosa. Este año, este semestre, dentro de unos días, nosotros daremos el certificado de Trabajador Comunista a los compañeros que han trabajado 240 horas en la producción durante elsemestre, semestre 1º de enero a 30 de junio. Eso significa haber trabajado ocho horas diarias durante 30 días en la producción, o un equivalente; en fin, hay toda una serie de equivalentes de la gente que ha ido a cortar caña, de la gente que ha entregado sus vacaciones, etcétera. Es decir, significa realmente un aporte considerable a la sociedad.


Un alto del Che en una Conferencia en Uruguay.

Pero nosotros consideramos que lo más importante de ninguna manera es el aporte económico que cada uno de esos compañeros hace a la sociedad, sino el aporte que hace como ejemplo en la conducción de los otros compañeros hacia una nueva mentalidad en el trabajo, factor indispensable para pasar a otras etapas más adelantadas, y como una autoeducación. Y quizás antes que nada y más importante que nada, una autoeducación que permite que los trabajadores tengan nuevas visiones, nuevas experiencias, nuevas actitudes ante la vida, y los capacite para ser verdaderos dirigentes.

Ustedes tienen la obligación –no la obligación administrativa, sino la obligación moral– de ser dirigentes de vanguardia en todos los sentidos. Y que cuando se llame un trabajo voluntario aparezca el administrador adelante de todos, haciendo el trabajo voluntario que haya que hacer, siempre el administrador en el lugar más difícil, en el trabajo menos cómodo –salvo que necesite estar en un lugar de dirección, porque sea de una característica especial y tenga que estar en un lugar de dirección para que no se desorganice todo el trabajo; pero, si no, en el lugar más duro, ahí debe estar el administrador. Que cada vez que da una orden, cada uno que reciba una orden sepa que quien la da es alguien que tiene toda la autoridad moral para dar esa orden o ese llamado, porque es quien ha sentado siempre las pautas y ha ido siempre adelante de todos en el cumplimiento del deber.

Si ustedes tuvieran todas las otras características y les faltara esta característica, es decir, la característica de ser un buen comunista, de ser compañeros de vanguardia en todos los sentidos y de tener una actitud superior frente a la vida, realmente ustedes no podrían ser nunca cuadros de primerísima línea; porque si no existe este motor interno que incita constantemente a auscultar los propios defectos, a buscar los defectos para tratar de mejorarlos; si no sienten ustedes en carne propia cada fracaso de la fábrica o de la empresa o de una brigada o de lo que sea, si no lo sienten como un fracaso personal y no lo sienten como algo que tienen que corregir para que la Revolución avance, entonces ustedes serán –aun cuando tengan todas las perfecciones técnicas y de otro tipo– cuadros del montón, más o menos brillantes de acuerdo con la capacidad de cada uno, pero nunca verdaderos dirigentes.


Saludo entre el Che y Mao Tsé-Tung.

Y si nosotros estamos hoy aquí y la Revolución Cubana está aquí, es sencillamente porque Fidel entró primero en el Moncada, porque bajó primero del *Granma,* porque estuvo primero en la Sierra, porque fue a Playa Girón en un tanque, porque cuando había una inundación fue allá y hubo hasta pelea porque no lo dejaban entrar *(grandes aplausos).* Por eso nuestro pueblo tiene esa confianza tan inmensa en su Comandante en Jefe, porque tiene, como nadie en Cuba, la cualidad de tener todas las autoridades morales posibles para pedir cualquier sacrificio en nombre de la Revolución.

Y naturalmente que no puede haber un pueblo de Fideles, como no pudo haber un pueblo de Lenines. Hubo un Lenin, y aquí tenemos un solo dirigente. Y quizás hasta sería un poquito a lo mejor molesto que hubiera muchos Fideles iguales, a lo mejor se pelearían entre ellos.

Es bueno que haya un solo Fidel, pero es bueno que todos tratemos de elevarnos lo más posible para poder cumplir nuestras obligaciones, las obligaciones que tenemos como dirigentes. Y ustedes ya pasan a ser dirigentes, ya tendrán que tener una actitud frente a algunas cosas en que quizás ayer pensaban todavía un poco con la mentalidad atrasada del obrero que tiene los rezagos del capitalismo.

Entonces esa es, digamos, la última de las tareas, independientemente de que después ustedes, después de estudiar y analizar bien resuelvan que es mucho mejor el sistema de autogestión financiera que el sistema de financiamiento presupuestario. Esa cualidad la tienen que tener en todos lados, si no, no hay dirigentes. Y así han sido todos los buenos dirigentes, y así son todos los nuestros hoy.

Y así, también, nuestro Partido se va forjando sobre la base de obreros de vanguardia, que son los que tienen autoridad para exigir en nombre de la Revolución. ¿Por qué? Porque son bandera, porque son punteros.

Bien: como cumplí mi promesa perfectamente, eché una "descarga" larga y aburrida, entonces ahora viene creo que toda una serie de números de los artistas de la Escuela, que no sé si Cepero es quien los va a anunciar.

Para mí es todo.

¡Patria o Muerte! (Ovación.)



"El cerebro" detrás de Castro, según la versión de la CIA.



En aquellos momentos caminábamos sin rumbo fijo y a marcha lenta, escondidos en pequeños cayos de monte, en una zona donde ya la ganadería ha avanzado sobre la vegetación y apenas quedan restos pequeños de monte.

Días amargos

Relato de la campaña guerrillera de Sierra Maestra (1956-1959) que se publicó en el libro "Pasajes de la guerra revolucionaria".

Los días siguientes a nuestra salida de la casa de Epifanio Díaz marcan para mí, personalmente, la etapa más penosa de la guerra. Estas notas tratan de dar una idea de lo que fue para el total de los combatientes la primera parte de nuestra lucha revolucionaria; si en este pasaje de los recuerdos tengo que referirme más que en el resto a mi participación personal, es porque tiene conexión con los siguientes episodios y no era posible desligarlos sin que se perdiera unidad en el relato.

Después de la salida de la casa de Epifanio, nuestro grupo revolucionario se componía de 17 hombres del ejército primigenio y 3 nuevos compañeros incorporados: Gil, Sotolongo y Raúl Díaz. Estos tres compañeros llegaron en el *Granma*: habían estado escondidos durante cierto tiempo en las cercanías de Manzanillo y, al conocer de nuestra existencia, decidieron incorporarse al grupo. Su historia era la misma de todos nosotros; habían podido evadir la persecución de los guardias, refugiarse en la casa de un campesino, después en la de otro, llegar a Manzanillo y ocultarse. Ahora unían su suerte a la de toda la columna. En esta época, como se ve, era muy difícil incrementar nuestro ejército; venían algunos hombres nuevos, pero se iban otros; las condiciones físicas de la lucha eran muy duras, pero las condiciones morales lo eran mucho más todavía y se vivía bajo la impresión del continuo asedio.

En aquellos momentos caminábamos sin rumbo fijo y a marcha lenta, escondidos en pequeños cayos de monte, en una zona donde ya la ganadería ha avanzado sobre la vegetación y apenas quedan restos pequeños de monte. Una de esas noches, en la pequeña radio de Fidel escuchábamos la noticia de la captura de uno de los compañeros del *Granma*, que se había retirado con Crescencio Pérez. Nosotros teníamos ya noticias de que había sido apresado, por confesión de Eutimio, pero no se había dado la información oficial; al conocerla pudimos percatarnos de que vivía. No siempre se podía salir con vida del interrogatorio del ejército de Batista. A cada rato se oían, en distintas regiones, disparos de ametralladoras hechos por los guardias contra los cayos de monte donde, por lo general, si bien tiraba abundante parque, no penetraba la tropa enemiga.

En mi diario de campaña anotaba, el día 22 de febrero, que tenía los primeros síntomas de lo que podía ser un fuerte ataque de asma, porque me faltaba

mi líquido antiasmático. La fecha del nuevo contacto era el día 5 de marzo, de modo que teníamos que esperar unos días.

En esta época caminábamos muy lentamente, no teníamos un rumbo fijo y estábamos, simplemente, haciendo tiempo para que llegara la nueva fecha del 5 de marzo, día en que Frank País nos debía enviar el grupo de hombres armados. Se había resuelto ya que primero debía fortificarse nuestro pequeño frente, antes de aumentarlo en número y, por lo tanto, todas las armas disponibles en Santiago debían subir a la Sierra Maestra.

Una noche nos tomó el amanecer sobre la margen de un pequeño riachuelo donde casi no había vegetación; pasamos un precario día en aquel lugar, en un valle cercano a Las Mercedes, que creo se llamaba La Majagua (los nombres son ahora un poco imprecisos en mi memoria) y llegamos por la noche a la casa del viejo Emiliano, otro de los tantos campesinos que en aquella época recibían un enorme susto al vernos en cada oportunidad, pero se jugaban la vida por nosotros, valientemente, y contribuían con su trabajo al desarrollo de nuestra revolución. Era época de lluvia en la Sierra y todas las noches nos empapábamos por lo que llegábamos a las casas campesinas, a pesar del peligro, pues la zona estaba infestada de guardias. El asma era tan fuerte que no me dejaba avanzar bien y tuvimos que dormir en un pequeño cayo de café, cercano a una casa campesina donde restablecimos fuerzas. Ese día que estoy narrando, 27 o 28 de febrero, se había levantado la censura en el país y la radio daba continuamente noticias de todo lo ocurrido durante los meses transcurridos. Se hablaba de los actos terroristas y de la entrevista de Matthews con Fidel: en aquel momento el ministro de Defensa hizo su famosa afirmación de que la entrevista de Matthews era una patraña y lo retó a que se publicara la foto.

Hermes era un guajiro hijo del viejo Emiliano y fue el compañero que en aquellos momentos nos ayudaba con comidas y nos indicaba, por lo menos, la ruta que debíamos seguir. Por la mañana del día 28 no efectuó su habitual recorrido y Fidel ordenó inmediatamente evacuar el lugar y posicionarnos en otro punto donde dominábamos los caminos de la zona, pues no se sabía lo que pasaría. Como a las 4 de la tarde, Luis Crespo y Universo Sánchez estaban mirando los caminos y este último, por el lugar del camino que viene de Las Vegas, vio una numerosa tropa de soldados que venían caminando precisamente para ocupar el firme. Había que correr rápidamente para llegar al borde de la loma y cruzar del otro lado antes de que las tropas nos cortaran el paso; no era una tarea difícil, dado que los habíamos visto con tiempo. Ya empezaban los morteros y las ametralladoras a sonar en dirección a donde estábamos, lo que probaba que había conocimiento por parte del ejército batistiano de nuestra presencia allí. Todos pudieron fácilmente llegar a la cumbre y sobrepasarla; pero para mí fue una tarea tremenda. Pude llegar, pero con un ataque tal de asma que, prácticamente, dar un paso para mí era difícil. En aquellos momentos, recuerdo los trabajos que pasaba para ayudarme a caminar el guajiro Crespo; cuando yo no podía más y pedía que me dejaran, el guajiro, con el léxico especial de nuestras tropas, me decía: "Argentino de... vas a caminar o te llevo a culatazos". Además de decir esto cargaba con todo su peso, con el de mi propio cuerpo y el de mi mochila para ir caminando en las difíciles condiciones de la zona, con un diluvio sobre nuestras espaldas.

Llegamos así a un pequeño bohío, enterándonos de que estábamos en el lugar llamado Purgatorio. Allí Fidel pasó como el comandante González, del ejército de Batista, que estaba buscando a los alzados. El dueño de la casa, fríamente cortés, nos la ofreció y nos atendió; pero había otro habitante, un amigo de un bohío cercano, que era de una guataquería extraordinaria. Mi estado físico me impidió gozar el sabrosísimo diálogo de Fidel, en su papel de comandante González, del ejército de Batista, y el guajiro que le daba consejos y hablaba de por qué ese muchacho, Fidel Castro, estaba en la loma tirando tiros.

Había que tomar alguna decisión, pues me era imposible seguir. Cuando se fue el indiscreto vecino, Fidel le dijo al dueño de la casa quién era. El hombre lo abrazó inmediatamente, diciéndole que era ortodoxo, que seguía siempre a Chibás y que podía ordenar. En aquel momento había que enviar al campesino a Manzanillo y establecer contacto; por lo menos, comprar las medicinas; y había que dejarme cerca de la casa sin que supiera ni siquiera la mujer de él que yo estaba allí.

El último compañero incorporado a la tropa, un hombre de dudosa moralidad pero muy fuerte, me fue asignado como compañero. Fidel, en un gesto de desprendimiento, me dio un fusil Johnson de repetición, una de las joyas de nuestra guerrilla, para defendernos. Hicimos el amago de salir juntos en una dirección y a los pocos pasos este compañero (al que llamábamos El Maestro) y yo nos internamos en el monte, en el lugar convenido, esperando los acontecimientos. Las noticias de aquel día fueron que Matthews había hablado por teléfono y había anunciado que se publicarían las famosas fotos. Díaz Tamayo había anunciado que no podía ser, que nadie podía cruzar el cerco de tropas. Armando Hart estaba preso, acusado de ser el segundo jefe del Movimiento. Era el 28 de febrero. El campesino cumplió el encargo y me proveyó de adrenalina suficiente. De ahí en adelante pasaron diez de los días más amargos de la lucha en la Sierra. Caminando apoyándome de árbol en árbol y en la culata del fusil,

Cuando yo no podía más y pedía que me dejaran, el guajiro, con el léxico especial de nuestras tropas, me decía: "Argentino de... vas a caminar o te llevo a culatazos"



Imágenes de La Habana.

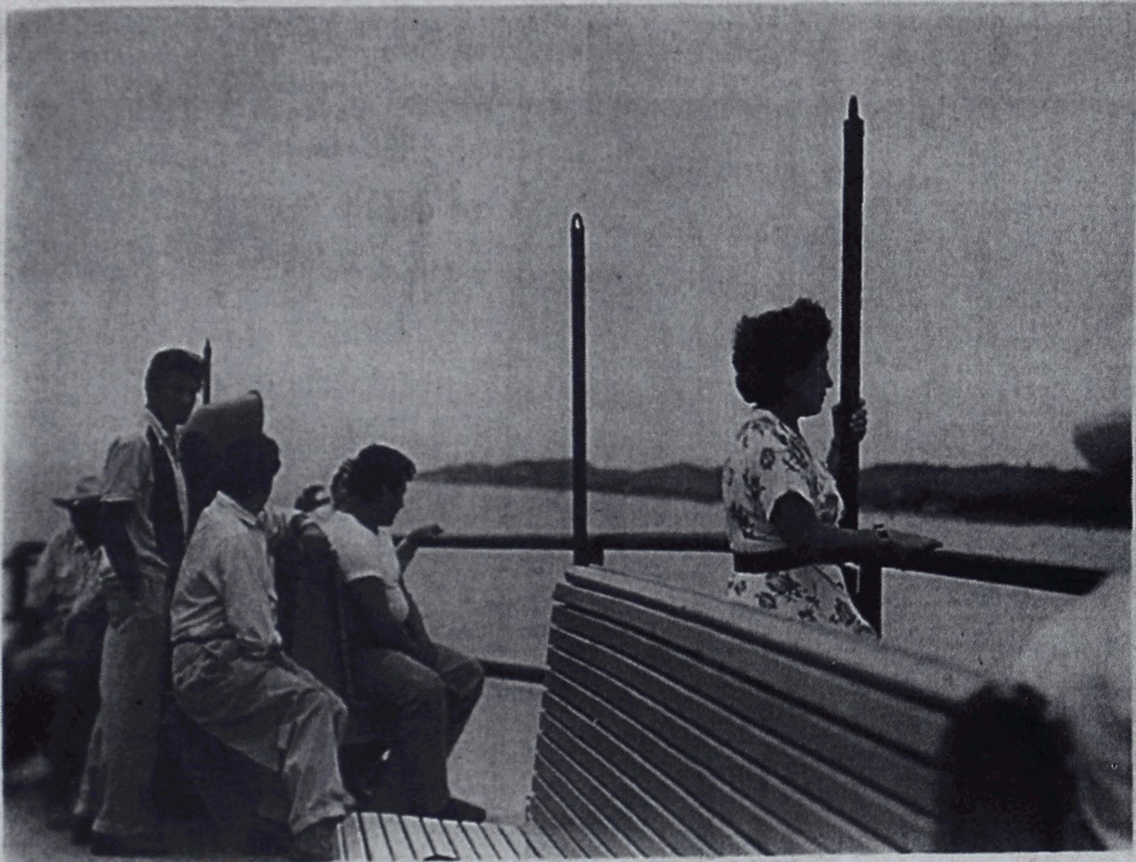
acompañado de un soldado amedrentado que temblaba cada vez que se iniciaba un tiroteo y sufría un ataque de nervios cada vez que mi asma me obligaba a toser en algún punto peligroso; fuimos haciendo lo que constituía poco más de una jornada de camino para llegar en diez largos días a casa de Epifanio nuevamente. La fecha convenida para el encuentro era el 5 de marzo, pero fue imposible estar. El cerco de los soldados en la zona y la imposibilidad de los movimientos rápidos hicieron que solamente el día 11 de marzo apareciéramos en la hospitalaria casa de Epifanio Díaz.

Habían pasado algunos acontecimientos conocidos ya por los habitantes de la casa. El grupo de 18 hombres de Fidel se había separado por un error al pensar que iban a ser atacados nuevamente por los guardias, en el lugar llamado Altos de Meriño; doce hombres habían seguido con Fidel y seis con Ciro Frías. Después, Ciro Frías había caído en una emboscada, aunque salieron ilesos todos ellos y se encontraban bien en las inmediaciones. Solamente uno, Yayo, que volvía sin su fusil, había pasado por la casa de Epifanio Díaz rumbo a Manzanillo; por él nos enteramos de todo. Además, ya estaba lista la tropa que debía mandar Frank, aunque éste se encontraba preso en Santiago. Tuvimos una entrevista con el jefe de la tropa; se llamaba Jorge Sotús y traía el grado de capitán. No pudo llegar el día 5, pues se había infiltrado la noticia y los caminos estaban completamente custodiados. Establecimos todas las medidas para que se produjera rápidamente la llegada de los hombres cuyo número era alrededor de cincuenta.

Los soldados retiran el cuerpo de donde fue ejecutado, la escuelita de La Higuera.



Acompañado de un soldado amedrentado que temblaba cada vez que se iniciaba un tiroteo y sufría un ataque de nervios cada vez que mi asma me obligaba a toser en algún punto peligroso.



Hilda, su primera esposa.

Este fascículo forma parte de la edición de **Página/12**. Queda prohibida su venta en forma separada.
Hecho el depósito que establece la ley 11.723. I.S.B.N. 987-503-100-3

Próximo Fascículo:

- *Discurso en el acto conmemorativo de la muerte de Antonio Guiteras.*
- *Altos de Conrado.*

che